

L'échec d'un projet de gestion des connaissances : cas d'une entreprise de conseil

Ecrit par:

Chiha Gaha

Nizar Mansour

Année Universitaire 2010-2011

Le plan

1. **Présentation de l'article.**
2. **La problématique.**
3. **Définition des concept clés.**
4. **Présentation de l'entreprise ARF.**
5. **La méthodologie de recherche choisi par les auteurs.**
6. **Le PGC chez ARF.**
7. **Les résultats et raisons de l'échec de PGC chez ARF.**
8. **Apports et limites de la recherche.**
9. **Voies de recherche future.**
10. **Que doit-on retenir?**

Présentation de l’article

- **Auteurs de l’article** : Nizar Mansour et Chiha Gaha
- **Nature de l’article** : étude de cas
- **Population étudier** : les dirigeants de l’entreprise ARF
  les experts senior
  les experts junior
- **Méthodologie de recherche** : qualitative
- **Objectif de recherche** : mieux comprendre le déploiement opérationnel de la gestion de connaissance et expliquer les raisons de son échec
- **Source de donnés** : - principales: entrevues
  - secondaires: la documentation interne de l’entreprise
- **Outil d’analyse** : logiciel d’analyse des données qualitatives

Problématique

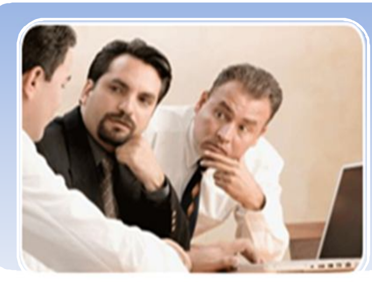


Dans quelle mesure le PGC était utile dans le travail de l'entreprise ARF et quelles sont les raisons de son échec?

Définition des concepts clés (1)



<u>la connaissance</u> est le mode d'emploi permettant de transformer les données en information c'est donc ce qui es associer au passage entre signifiant et signifié



<u>L'engagement du personnels</u>: c'est la sensibilisation des employés envers un projet dans l'entreprise et l'importance de leurs participation dans ce dernier



<u>Les techniques d'information</u> : c'est l'ensemble des outils et systèmes acquis ou développés par une organisation en vue de gérer ses informations et ses expertises

Mansour et Gaha

Définition des concepts clés (2)



Connaissances tacite: appelé également connaissance intangible composées de savoir , savoir faire et des compétences de l'ensemble du personnel.



Savoir codifié : normaliser, organiser et systématiser les savoirs à l'aide des instruments informatiques



Le PGC: « c'est l'ensemble des outils et méthodes pour acquérir, organiser stocker et rendre accessible le savoir et le savoir-faire pour l'organisation » Mack et al. 2001

L’entreprise ARF

- **Nationalité** : Tunisienne
- **Date de création** : 1981
- **Activité** : le conseil en management des ressources humaines et d’organisation et les études stratégiques. (elle vend ses conseils a tout les secteurs économique).
- **Part de marché local** : 14%
- **Structure hiérarchique** aplatie
- **L’ambiance au sein de l’entreprise** se caractérise par une communication fluide et des rapports inter individus plutôt amicaux.

La méthodologie de recherche s'est basé sur 2 étapes :

1

- **Rappeler les raisons qui ont pousser ARF à instaurer un programme de gestion de connaissance**

2

- **Discussion des causes de l'échec de ce programme**

Le PGC chez ARF

Les raisons d'instauration du programme

- Le départ de certains acteurs détenteurs de connaissance et le recrutement de jeunes cadres faiblement expérimenté
- Les plaintes de plusieurs clients à cause du retard et la qualité des experts engagées
- Conflits entre membres de l'organisation et la chaine de commandement
- Un problème de synergie fonctionnelle et collective
- L'instabilité du personnels à rendu difficile la construction d'un référentiel collectif et un langage commun dans l'entreprise
- Le non partage et l'ignorance des expériences acquis et validée par les consultants

Processus et objectifs de gestion des connaissances	Mode d'organisation via le portail des connaissances
Formalisation des savoirs tacites L'objectif est d'expliciter les savoirs détenus par les experts de ARF dans un langage commun et accessible à tous.	➢Une action de communication et de sensibilisation des nombres de l'entreprise pour les encourager à formaliser leurs savoir-faire
Capitalisation des connaissances tacites •L'objectif est de regrouper les connaissances explicitées dans un annuaire d'entreprise facile d'accès.	➢Les « Pages jaunes ARF » sont disponibles sur le portail. Elles présentent sous forme de fiches claires les procédures, les manières et les pratiques réussies de ARF.
Diffusion des savoirs codifiés • L'objectif est de diffuser sur Intranet l'intégralité de la base de connaissances formalisées afin de permettre son exploitation individuelle et collective	➢Chaque semestre, une nouvelle édition des « pages jaunes ARF » voit le jour ➢Les utilisateurs disposent de la nouvelle édition ce qui leur permet de les discuter et les modifier si nécessaire.
Renouvellement des connaissances •L'objectif est d'assurer via des fonctions de discussion la mise en application des connaissances formalisées	➢A travers les forums de discussion, si de nouvelles idées ou approches voient le jour

Les résultats et raisons de l'échec de PGC chez ARF

- Résultats:

Années	Résultats
2003-2004	Durant ces deux années quelques dizaines de page jaunes ont vues le jour.
2005	Seulement 4 pages jaunes
Total en 2006	En compte au total 43 fichiers dont 29 portant sur la GRH réalisés par le modérateur et 14 fichier sur les études stratégiques et commerciales

3 ans après sa mise en place le PGC de ARF n'est plus d'actualité c'est « une expérience à oublier » affirment les seniors

Les raisons de l'échec

La non prise en compte de la dimension tacite des connaissances

La méfiance des utilisateurs face aux outils et à l'organisation

L'absence de véritables communautés de pratiques

La personnalisation des connaissances



1) La non prise en compte de la dimension tacite de la connaissance

Les pages jaune de ARF prend en compte seulement la dimension visible du processus et exclu la dimension cachée d'expertise, les petits trucks et particularités essentiel pour réussir une mission de conseil, « cette habilité implicite qui émerge quand ont besoin » dissent les juniors.

2) La méfiance face à l’outil et à l’organisation

Pour réussir un projet de partage de connaissance deux conditions cumulatives doivent exister:

- **l’engagement du personnels: c’est leurs adhésion à mettre en commun leurs savoir-faire pour réussir**
- **La promotion d’une culture de travail qui privilégie l’intérêt collective sur l’intérêt personnel, la confiance et la complémentarité sur la compétition**

Chez ARF qui est marquer par une compétence intense entre employées:

- **Les capacités personnelles= avantages, monnaie d’échange pour se maintenir dans la hiérarchie et se prévaloir**

- **Le partage des savoir-faire= synonyme de perte de pouvoir , c’est renoncer à une marge de manœuvre stratégique**

3) l'absence de de véritable communauté de pratique

- Chez ARF les pages jaunes n'ont jamais fait l'objet d'un examen collectif d'une réflexion ou d'un débat communautaire, se sont des produits fait et consulter individuellement.

- Les TI employées ont pour mission de stocker et d'échanger des savoir, mais sont incapables de restituer les nuances et les richesses de la perception des utilisateurs

- De plus ARF n'a pas saisie cette opportunité (le PGC) pour rapprocher entre les strates hiérarchiques et encourager les consultants à travailler ensemble.

- Même si ARF à encourager les forums de discussion et de critique du contenue des pages jaunes ceci reste une affaire risquer selon un des consultant junior, de peur que les critiques déplaisent ou soit en contradiction avec la façon avec la quelle un des supérieurs hiérarchique voie les choses donc elles serre seulement a échanger des blagues entre consultants.

4) De la personnalisation de connaissance:

La codification des connaissance à pour but de construire un référentiel collectif et le partager par tout les membres de l'organisation

Mais parfois par la construction d'un tel référentiel d'expertise, l'entreprise risque de rigidifier ses pratiques et de crée un code universel de bonne conduite, des règles sacrées que touts membre doit respecter et appliquer.

➡ Tout formes d'innovation sera observer comme un acte de rébellion

« *cette mise à la disposition des marches à suivre bloque la réflexion et interdit le renouvellement et l'innovation* » affirme un des seniors

Outre que le problème de personnalisation de de connaissance, ARF disposent d'un problème culturel

L'orale est beaucoup plus important que l'écrit

« chez nous la culture ambiant est fondamentalement orale, l'écrit n'à pas la puissance de la parole, c'est pourquoi les pages jaunes ne peuvent pas substituer aux échanges verbaux» affirme un des senior

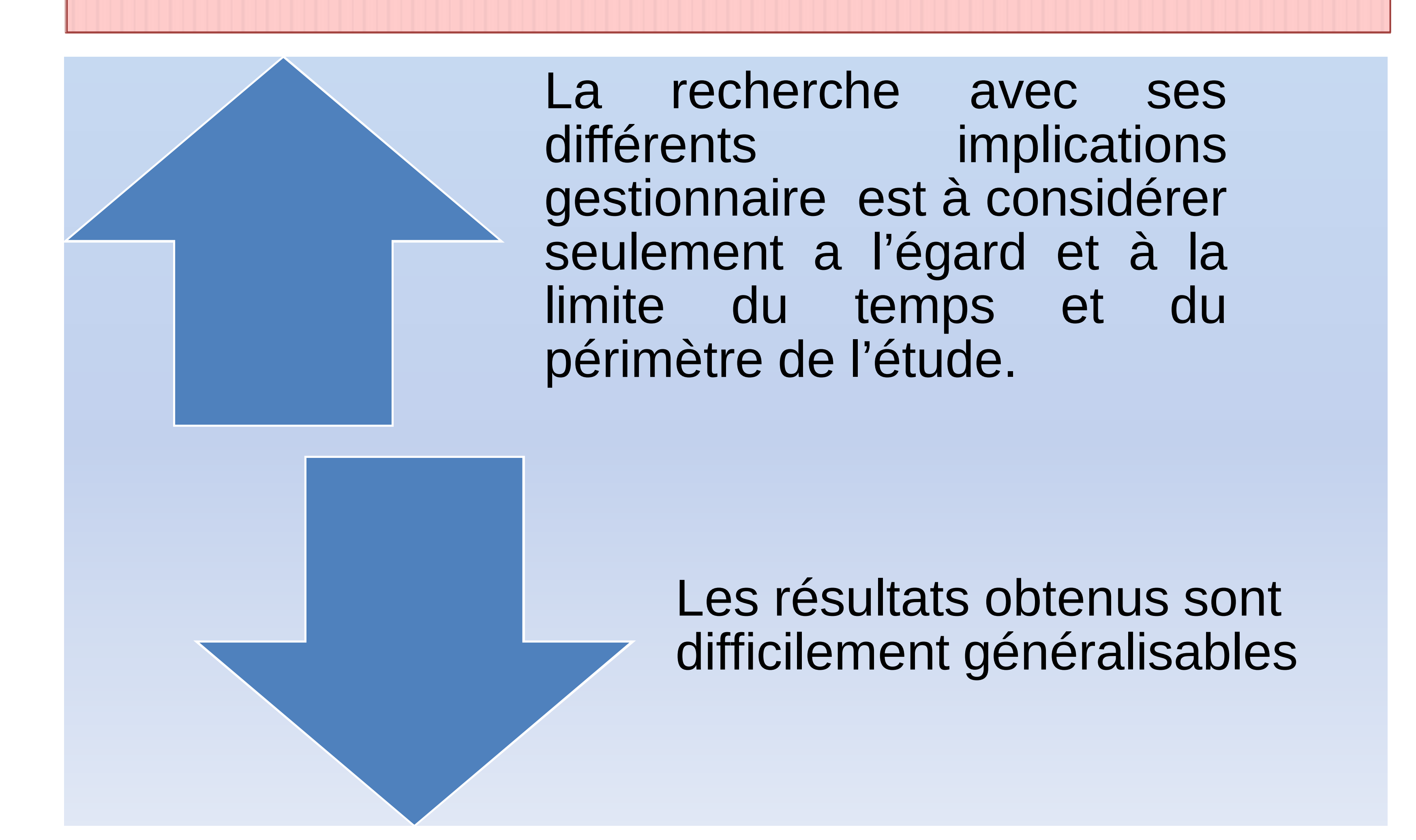
Apports

Mieux comprendre et avoir une idée claire sur la nature complexe et dynamique de la Gestion des connaissance

l’échec de l’expérience de ce projet s’explique par des raisons d’ordre cognitifs et d’ordre socioculturelles

le sucés de la GC tient non seulement des dispositifs techniques dédiés mais aussi de la qualité des mesures sociales et managériales associés

limites


La recherche avec ses différents implications gestionnaire est à considérer seulement a l'égard et à la limite du temps et du périmètre de l'étude.
Les résultats obtenus sont difficilement généralisables

Voies futur de recherche

Reproduire cette étude dans d'autre secteur économique

La réappliqué pour des entreprises de taille différentes



Que doit ont retenir?

Les onze péchés de la gestion des connaissance:

- Ne pas avoir une compréhension claire et partagée du concept de connaissance
- Mettre l'emphase sur les stockes de au détriment des flux
- Considérer la connaissance comme objet gérable indépendamment des acteurs
- Ne pas réaliser que le premier objectif du KM est de créer un sens partagé de l'environnement de travail
- Ne pas accorder d'attention à la dimension tacite de connaissance
- Instaurer une différence entre créateur de connaissance et gens d'action
- Brider le raisonnement et la pensée
- Se focaliser sur le passé, le présent et non sur le futur
- Ne pas connaitre l'importance de l'expérimentation
- Substituer l'interface technologique au contact humain
- Chercher immédiatement a mesurer la connaissance

- *Source : Fahey et Prusak (1998).*



Merci pour votre aimable attention